

Prefazione

di Stefano Zamagni

Il libro che il lettore ha in mano è un bell'esempio di lavoro intellettuale nel senso attribuito a questa espressione dal cardinale, teologo e filosofo inglese John Henry Newman. Con non frequente maestria, Francesco Limone è riuscito a trattare, in modo armonico, una pluralità di prospettive di studio combinando diversi ambiti di ricerca, da quello economico a quello politico-filosofico, a quello della scienza dell'organizzazione. Scritto in maniera esemplarmente chiara e accattivante, *Il lato umano dell'impresa* sarà certamente apprezzato da quanti amano essere stimolati a pensare in profondità.

Il filo che tiene uniti i singoli capitoli è quello dello sviluppo umano integrale, inteso, letteralmente, come processo di liberalizzazione dai «viluppi», dai lacci che restringono lo spazio di libertà della persona. Il nucleo del discorso di Limone è il riconoscimento del fatto che il lavoro, prima ancora che un diritto, è un bisogno umano fondamentale. È il bisogno che ogni persona avverte di concorrere a trasformare la realtà di cui è parte, edificando così se stessa. Riconoscere che quello del lavoro è un bisogno fondamentale è affermazione assai più forte che dire che esso è un diritto. E ciò per l'ovvia ragione che, come la storia insegna, i diritti possono essere sospesi o addirittura negati; i bisogni, se fondamentali, no. Sappiamo anche che non sempre i bisogni possono essere espressi nella forma di diritti politici o sociali. Bisogni come quelli di fraternità, dignità, senso di appartenenza non possono essere rivendicati come diritti. È dunque il bisogno di lavorare a dare fondamento, non solo giuridico ma pure etico, al diritto al lavoro, che diversamente risulterebbe un diritto infondato e pertanto passibile di venir calpestato.

Per cogliere appieno il significato del lavoro come bisogno umano fondamentale ci si può riferire alla riflessione di Tommaso d'Aquino sull'agire umano. Due le forme di attività umana che l'Aquinate distingue: l'azione *transitiva* e l'azione *immanente*. Mentre la prima connota un agire che muta qualcosa al di fuori di chi agisce, la seconda fa riferi-

mento ad un agire che cambia anche l'agente stesso. Ora, poiché nell'uomo non esiste un'attività talmente transitiva da non essere anche sempre immanente, ne deriva che la persona ha la priorità nei confronti del suo agire e quindi del suo lavoro. La conseguenza che discende dall'accoglimento del principio-persona è bene resa dall'affermazione degli Scolastici secondo cui *operari sequitur esse*. Quando l'agire non è più sperimentato da chi lo compie come propria auto-determinazione e quindi propria auto-realizzazione, esso cessa di essere umano. Quando il lavoro non è più espressivo della persona, perché non comprende più il senso di ciò che sta facendo, il lavoro diventa servitù. L'agire diventa sempre più transitivo e la persona può essere sostituita da una macchina quando ciò risultasse più vantaggioso – il che avviene da tempo. Invece nell'opera umana non si può separare ciò che essa significa da ciò che essa produce.

Notevole la conseguenza che discende dall'accettazione di una tale prospettiva di discorso e cioè che il lavoro umano possiede due dimensioni: acquisitiva, l'una, ed espressiva, l'altra. La prima indica che per mezzo del lavoro, la persona acquisisce il potere d'acquisto con cui provvedere alle proprie necessità. A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro giusto*. Già la *Rerum Novarum* di papa Leone XIII (1891) aveva reclamato con forza la «giusta mercede all'operaio». La seconda dimensione esprime il fatto che attraverso il lavoro, la persona realizza il proprio potenziale di vita, sviluppando i talenti che ha ricevuto. A tale dimensione corrisponde il concetto di *lavoro decente*, che è tale se favorisce o consente la fioritura umana. Occorre dunque vigilare perché lavoro giusto e lavoro decente non vengano mai disgiunti se si vuole andare oltre la sfortunata idea secondo cui il lavoro umano è una merce, per la quale esiste un apposito mercato: il mercato del lavoro, appunto. Il lavoro non è un «fattore della produzione» che deve adattarsi alle esigenze del sistema produttivo per accrescerne la produttività. Al contrario, è il processo produttivo che va modellato per consentire alle persone la loro fioritura. Già al n. 67, la *Gaudium et Spes* (1964) indicava che: «Occorre dunque che tutto il processo produttivo si adegui alle esigenze della persona e alle sue forme di vita» – e non viceversa.

Il lavoro giusto e decente – ci dice l'Autore – è quello che assicura una remunerazione equa a chi lo ha svolto, e al tempo stesso quello che permette al lavoratore di essere ascoltato, rispettato, riconosciuto. C'è una dimensione morale nel lavoro che non può essere compensata dal denaro. Il luogo di lavoro non è semplicemente il luogo in cui certi input

vengono trasformati in certi output, ma è prima di tutto il luogo in cui si forma e si trasforma il carattere del lavoratore. La portata della grande sfida che ci sta di fronte è allora come realizzare le condizioni per muovere passi verso la libertà *del* lavoro, intesa come possibilità concreta di consentire alla persona che lavora di tenere in armonia le due dimensioni di cui si è detto. Le democrazie liberali mentre sono riuscite, più o meno bene, a realizzare le condizioni per la libertà *nel* lavoro – e ciò grazie alle lotte del movimento operaio e al ruolo del sindacato – paiono impotenti quando devono muovere passi verso la libertà *del* lavoro.

Perché pare così difficile, oggi, andare in questa direzione? È forse la non conoscenza dei termini della questione oppure la non disponibilità degli strumenti di intervento a impedire la ricerca di soluzioni? Niente affatto. La causa, piuttosto, è una organizzazione sociale incapace di articolarsi nel modo più adatto a valorizzare le risorse umane disponibili. È un fatto che le nuove tecnologie liberano tempo sociale dal processo produttivo, un tempo che l'attuale assetto istituzionale trasforma in disoccupazione oppure in forme varie di precarietà. L'aumento, a livello di sistema, della disponibilità di tempo – un tempo utilizzabile per una pluralità di usi diversi – continua ad essere utilizzato per la produzione di cose o servizi di cui potremmo tranquillamente fare a meno e che invece siamo indotti a consumare, mentre non riusciamo a consumare altri beni come quelli relazionali e i beni comuni. Il risultato è che troppi sforzi ideativi vengono indirizzati su progetti tesi a creare occasioni effimere o transitorie di lavoro, anziché adoperarsi per riprogettare la vita di una società post-industriale fortunatamente capace di lasciare alle nuove macchine le mansioni ripetitive e dunque capace di utilizzare il tempo così liberato per consentire alle persone di rispondere alla loro vocazione.

Di grande interesse è la tesi difesa da Limone di pensare all'impresa come comunità. Se ci si interroga sul fondamento teorico di un tale asserto non si tarda a scoprire che esso discende dal riconoscimento che l'azione economica, quale che essa sia, è sempre un'azione comune, un'azione, cioè, che per essere compiuta ha bisogno del concorso intenzionale di più soggetti. Tre sono gli elementi identificativi dell'azione comune. Il primo è che essa non può essere condotta a termine senza che tutti coloro che vi prendono parte siano consapevoli di ciò che fanno. Il mero convenire o ritrovarsi di più individui non basta alla bisogna. Il secondo elemento è che ciascun partecipante all'azione comune

conserva la titolarità e dunque la responsabilità di ciò che compie. È proprio questo elemento a differenziare quella comune dall'azione collettiva. In quest'ultima, infatti, l'individuo con la sua identità scompare e con lui scompare anche la responsabilità personale di ciò che fa. Il terzo elemento, infine, è l'unificazione degli sforzi da parte dei partecipanti all'azione comune per il conseguimento di uno stesso obiettivo. L'interazione di più soggetti all'interno di un determinato contesto non è ancora azione comune se costoro perseguono obiettivi diversi o confliggenti. Dunque, l'impresa, in quanto possiede tutti e tre questi elementi, è propriamente un'azione comune.

Diversi però sono i tipi di azione comune e ciò in relazione all'oggetto della comunanza. Questa, infatti, può limitarsi alla partecipazione debole di chi vi prende parte oppure si spinge fino alla versione forte della stessa. Nel primo caso, la forma che l'intersoggettività assume è, tipicamente, quella del contratto. Come si sa, nel contratto le parti devono bensì concorrere assieme per la sua attuazione, ma ciascuna persegue fini diversi, spesso contrapposti, come appunto avviene nel contratto di lavoro. Invece, quando la comunanza si spinge fino alla cogestione si ha che l'interesse di ciascuno si realizza *assieme* a quello degli altri, e non già *contro*, né *a prescindere*. Si osservi che, mentre pubblico si oppone a privato, comune si oppone a proprio. È comune ciò che non è *solo* proprio, né ciò che è *di tutti* indistintamente.

Quale la conseguenza, economicamente rilevante, che discende dalla distinzione tracciata? Che quando il «comune» dell'azione si ferma alla sola partecipazione debole, il problema da risolvere, basicamente, è quello della *coordinazione* degli atti di tanti soggetti. A ciò ha provveduto e provvede la scienza del management, a partire dal pionieristico contributo di Frederick Winslow Taylor del 1911 (*Principles of Scientific Management*) e, nel secondo dopoguerra, da quello di Herbert Simon. D'altro canto, quando il «comune» dell'azione si estende fino alla partecipazione forte, il problema che va risolto è come realizzare la *cooperazione*. Per dirla in termini formali, un problema di coordinazione nasce dall'interdipendenza strategica di più soggetti; un problema di cooperazione, invece, nasce dalla loro interdipendenza assiologica. Come a dire che nella cooperazione quale qui intesa l'intersoggettività è un valore; nella coordinazione essa è una circostanza.

L'implicazione concreta che l'Autore di questo saggio trae da quanto sopra è che vi è una precisa responsabilità in capo a chi si dedica alla

formazione di coloro che guidano le imprese. È noto, infatti, che la formazione nelle tante, pur eccellenti, *business school* e nei tanti corsi di laurea dell'area economico-aziendale, è in prevalenza focalizzata sulle *cognitive skill* dei futuri manager. Eppure, si dovrebbe sapere che nelle condizioni odierne sono le *character skill* la vera grande risorsa del successo aziendale. La formazione del carattere è legata alla pratica delle virtù. Si pensi a virtù come l'integrità, la prudenza (cioè la saggezza), il coraggio, la resilienza, la fermezza. Neppure se ne fa parola nei luoghi a ciò deputati. Si veda il recente lavoro, frutto di un pluriennale progetto di ricerca del premio Nobel James Heckman e di un folto gruppo di collaboratori (2024). Vi si legge che è giunto il tempo di riprogrammare i contenuti degli insegnamenti in ambito aziendale, tornando a privilegiare l'etica delle virtù rispetto all'etica utilitaristica. In buona sostanza, quel che va spiegato è che il *social washing*, mentre può arrecare vantaggi nel breve termine, è uno dei principali fattori del declino aziendale nel medio-lungo termine.

Un tema su cui, assai opportunamente, Limone spende parole importanti è quello dello «humanistic management». L'idea è che per realizzare un modello efficace di organizzazione occorre tenere conto dei sistemi motivazionali di coloro che ne fanno parte. Non basta, cioè, prendere in considerazione le sole competenze tecniche e il livello di formazione acquisito dalle persone. Tre sono i tipi principali di orientamento motivazionale delle persone: *asociale* (quello di chi bada solo a sé stesso. L'asociale né fa del male, né fa del bene agli altri: è semplicemente un «autointeressato»); *prosociale* (quello di chi è felice che l'organizzazione in cui lavora fiorisca, perché gode del bene altrui. È tale chi sa cosa è il bene comune); *antisociale* (quello di chi, pur di arrecare danno ad altri, è disposto a sopportare costi personali. È tale l'invidioso malevolo o il «superfrustrato»).

Ebbene, il compito di chi ha responsabilità organizzative è quello di non sbagliare gli «accoppiamenti» in azienda: se nel medesimo ufficio o reparto vengono messi a lavorare assieme un antisociale e un prosociale, il primo dominerà il secondo e la performance aziendale ne risentirà, anche pesantemente. Si consideri, infatti, che la qualità che una persona può esprimere è di due tipi: *codificata* (quella che può essere accertata, in modo pressoché oggettivo, mediante protocolli o codici, così che una terza parte può sempre sanzionare eventuali comportamenti devianti o opportunistici); e *tacita* (quella non verificabi-

le). Ora, mentre per ottenere un'elevata qualità codificata bastano gli incentivi materiali, per estrarre dai collaboratori una elevata qualità tacita è necessario far leva sulla motivazione intrinseca degli agenti. Ebbene, nel contesto odierno, la qualità tacita è assai più importante e decisiva della qualità codificata. Ci spieghiamo così la graduale scomparsa del taylorismo come modello di organizzazione del lavoro.

Come è agevole comprendere, il retroterra filosofico del management umanistico è l'etica delle virtù. Per questa, l'esecutorietà delle norme dipende, in primo luogo, dalla costituzione morale degli agenti, cioè dalla loro struttura motivazionale prima ancora che da sistemi di enforcement esogeni. Solamente se gli stakeholder hanno preferenze etiche, tali per cui essi attribuiscono valore al fatto che l'impresa si comporti in modo civile, indipendentemente dal vantaggio economico che ad essi può derivarne, il codice etico d'impresa potrà essere rispettato anche in assenza di meccanismi come quello della reputazione o quello degli incentivi. Invero, la cifra dell'etica delle virtù è la sua capacità di risolvere la contrapposizione – figlia della tradizione di pensiero individualista – tra interesse proprio e bene comune. Ciò in quanto la vita virtuosa è la vita migliore non solo per gli altri, come sostengono le varie teorie dell'altruismo, ma anche per sé stessi.

È questo un pensiero che ha radici antiche. Coluccio Salutati, umanista civile del primo Quattrocento, animatore del «Circolo dello Spirito Santo» e mercante (cioè, imprenditore) di successo, ha scritto: «Consacrarsi all'onesta attività economica può essere una cosa santa, più santa che non vivere in ozio nella solitudine, poiché la santità raggiunta con una vita rustica giova solo a se stessi, ma la santità della vita operosa innalza l'esistenza di molti». Si era nel 1437! Quanto a dire che l'agire economico è in sé votato al bene comune.

Devo chiudere, ma non posso farlo senza prima esprimere gratitudine a Francesco Limone per il dono di queste pagine che ora vengono presentate al giudizio del lettore. Grande è il bisogno, oggi sempre più avvertito, di «pensiero pensante», perché troppo spazio, nell'ultimo trentennio, abbiamo concesso al «pensiero calcolante», soprattutto nella ricerca economica. Questo saggio contribuisce a colmare il divario tra le due forme di pensiero. Ha scritto Antoine de Saint-Exupéry: «La perfezione non si ottiene quando non c'è più nulla da aggiungere; ma quando non c'è più nulla da togliere». Ne *Il lato umano dell'impresa*, non c'è nulla da togliere.